

ZNAMO kako

Metode i instrumenti za poboljšanje
konkurentnosti i zaposlenosti



Projekat finansira



Projekat implementira



Izdavač
Agencija za razvoj preduzeća *Eda* – Banja Luka

Za izdavača
Zdravko Miović

Urednik
Miloš Šipragić

Dizajn
Nenad Savković

Štampa
GRAFID d. o. o., Banja Luka

Za štampariju
Branislav Ivanković

ISBN: 978-99955-53-16-6

Tiraž: 300

Ova publikacija je izdata uz podršku Švedske. Sadržaji u ovoj publikaciji u potpunosti odražavaju mišljenje autorskog tima Agencije za razvoj preduzeća „Eda“, Banja Luka i ne mogu se smatrati zvaničnim stavovima Švedske.

Sadržaj

Uvod	5
1. Šta smo i kako radili u projektu CREDO Krajina?	7
1.1. Istraživanja i analize	7
1.1.1. Polazna studija privrednih sektora	8
1.1.2. Analiza lanca vrijednosti	10
1.1.3. Gap-analiza	12
1.1.4. Barometar poslovnog okruženja malih i srednjih preduzeća	13
1.2. Sektorski odbori	15
1.3. Obuke, radionice i vaučer program	21
1.4. Razvojni fond	25
1.4.1. Pomoć poplavljenim preduzećima	27
1.5. Lokalni privredni savjeti i LocalAct - Metodologija lokalizacije Akta o malom biznisu	29
2. Kakve smo rezultate postigli?	33
2.1. Investicije i finansijski rezultati	33
2.2. Nova radna mjesta	41
Epilog	45

Uvod

Iako postoji uvriježeno mišljenje da se na konkurentnost malih i srednjih preduzeća ne može uticati, Edina iskustva u projektu CREDO Krajina govore drugačije.

Priprema odgovarajućih istraživanja i analiza, identifikacija prioritetnih privrednih sektora, formiranje sektorskih odbora, studijske posjete, obuke i radionice za direktore preduzeća, savjetodavna podrška u rješavanju konkretnih problema, sufinansiranje projekata kojima se unapređuju proizvodne mogućnosti i procesi, te unapređenje javno–privatnog dijaloga kroz rad privrednih savjeta, predstavljaju neke od mehanizama i alata čijom se primjenom, u relativno kratkom roku, može ostvariti značajan doprinos unapređenju konkurentnosti.

Kako mi to radimo, kakve smo rezultate postigli i koliko su u tom procesu zadovoljni direktori preduzeća i institucija sa kojima smo saradivali, prikazano je na ovim stranicama.

Za sve dodatne informacije, kao i podršku u osmišljavanju i izvođenju projekata usmjerenih na unapređenje konkurentnosti, stojimo na raspolaganju. Biće nam zadovoljstvo da saradujemo sa Vama.

Tim Ede

1. Šta smo i kako radili u projektu CREDO Krajina?

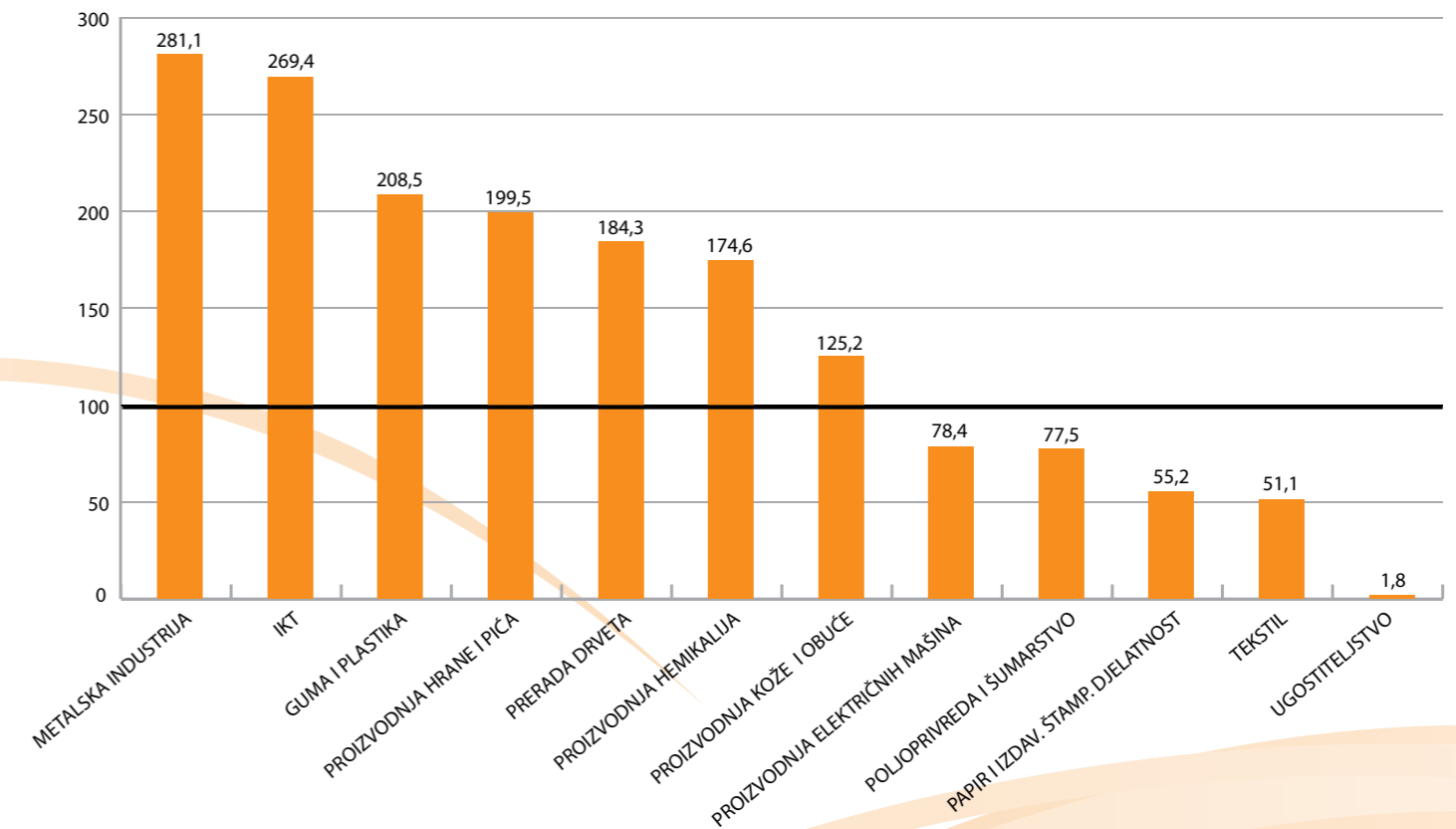
1.1. Istraživanja i analize

1.1.1. Polazna studija privrednih sektora

Kako bi se identifikovalo koji privredni sektori su najkonkurentniji i koji sektori mogu u najvećoj mjeri doprinijeti unapređenju ekonomije na području Krajine, pripremljena je Polazna studija privrednih sektora. Na osnovu analize podataka o prihodu, izvozu, produktivnosti, broju zaposlenih i povratu na imovinu za više od 8.300 preduzeća sa područja 36 opština koje su obuhvaćene projektom, kao i prikupljenih mišljenja i procjene relevantnih eksperata o budućim performansama sektora po pitanju rasta zaposlenosti, rasta prihoda (prodaje), investicija, tehnološkog napretka i izvoza, došli smo do zaključka da su najkonkurentniji: metalski, drvoprerađivački i prehrambeni sektor, kao i proizvodnja kože i obuće, uz sektore informaciono-komunikacionih tehnologija i gume i plastike koji pružaju podršku ostalim sektorima u poboljšavanju proizvodnje i produktivnosti. Upravo stoga, projektne aktivnosti su fokusirane na pomenute sektore.



Sektorski kompozitni indeks konkurentnosti (prosjeak = 100)



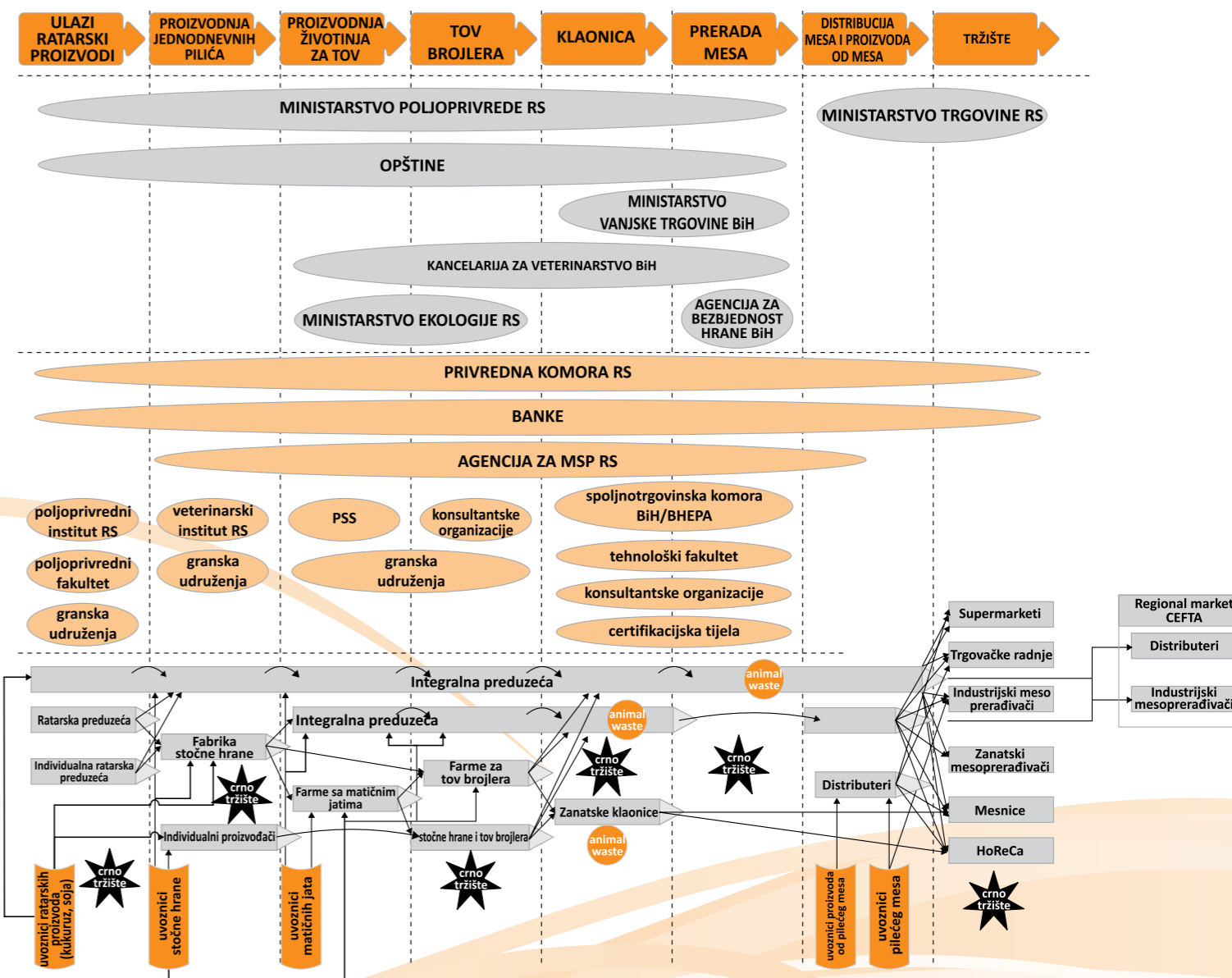
1.1.2. Analiza lanca vrijednosti

Da bi se razumjeli izazovi sa kojima se susreću preduzeća u vodećim industrijskim sektorima, na osnovu serije provedenih intervjua sa direktorima proizvodnih preduzeća, njihovim dobavljačima, kupcima i institucijama koje pružaju podršku, za svaki od sektora je pripremljena analiza lanca vrijednosti.

Lanac vrijednosti predstavlja skup organizacija i institucija koje su uključene u proces stvaranja i isporuke proizvoda, tj. vrijednosti za potrošača – od nabavke, preko proizvodnje i distribucije, do krajnjeg potrošača. Provođenje analize lanca vrijednosti je važno zbog činjenice da je konkurentnost određenog preduzeća u velikoj mjeri određena konkurentnošću njegovih dobavljača i kupaca, kao i relevantnih institucija koje pružaju podršku.

Ova analiza puža uvid u najslabije karike u lancu čijim jačanjem se osnažuje lanac u cjelini i obezbjeđuje korist za sve učesnike u lancu vrijednosti.

Lanac vrijednosti za pileće meso i proizvode od pilećeg mesa



1.1.3. Gap-analiza

Na osnovu analize lanca vrijednosti, pripremljena je gap-analiza metalske, prehrambene, drvoprerađivačke i industrije kože i obuće koja nudi odgovore na pitanja: gdje smo sada (opis aktuelnog stanja pojedinih sektora), gdje želimo biti (okvirna skica željenog budućeg stanja u sektorima) i kako tamo da stignemo (konkretne mjere za prevazilaženje ustanovljenih jazova koje su definisane u procesu rada sa sektorskim odborima).



1.1.4. Barometar poslovnog okruženja malih i srednjih preduzeća

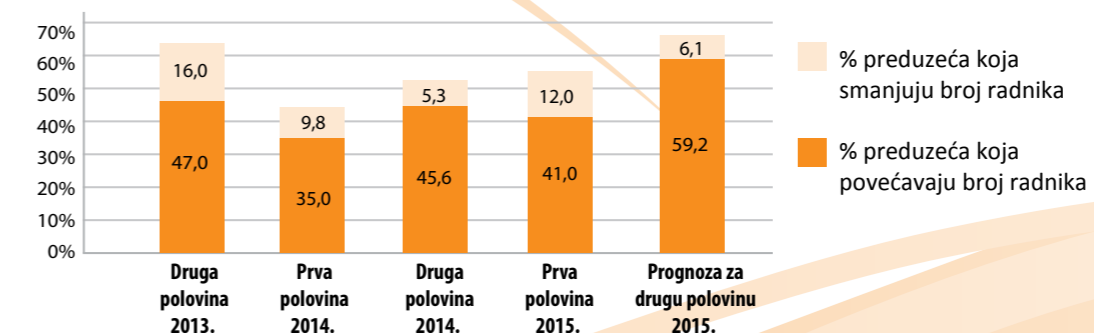
Barometar poslovnog okruženja malih i srednjih preduzeća predstavlja dio istraživačkih aktivnosti koje su provedene u okviru projekta CREDO Krajina. Ovo istraživanje se bavi mišljenjima i stavovima predstavnika preduzeća iz odabranih privrednih sektora o najvažnijim preduslovima i karakteristikama poslovanja.

Ispitivanje se vrši dva puta godišnje, po identičnoj proceduri, pri čemu se izabrani uzorak ne mijenja (panel istraživanje).

Odabrana metodologija omogućava praćenje trendova, jer se stavovi prate u odnosu na prethodno polugodište, pri čemu se pitanja odnose kako na interno okruženje (obim proizvodnje, finansijski rezultat, zaposleni, investicije i dr.), tako i na eksterno okruženje (privredni ambijent, raspoloživa finansijska podrška, uključivanje u inicijative ili rasprave o poboljšanju uslova poslovanja i dr.). Koristi od ovog istraživanja su višestruke - kako za privrednike, tako i za institucije koje se bave ekonomskim razvojem.

U periodu od maja 2014. do februara 2016. pripremljena su četiri broja Barometra poslovnog okruženja malih i srednjih preduzeća.

*Povećanje i smanjenje broja zaposlenih radnika u preduzećima,
druga polovina 2013 – druga polovina 2015. (prognoza)*



1. Šta smo i kako radili u projektu CREDO Krajina?

1.2. Sektorski odbori

Imajući u vidu činjenicu da situaciju u pojedinim privrednim sektorima najbolje poznaju direktori preduzeća, u okviru projekta su formirani sektorski odbori metalske, drvoprerađivačke, prehrambene industrije, kao i sektorski odbor proizvođača kože i obuće. U sastavu svakog od sektorskih odbora se nalazi 12-15 direktora uspješnih preduzeća sa područja Krajine.

Svaki od sektorskih odbora je održao sedam sastanaka, uključujući studijske posjete, na kojima su uz podršku sektorskog eksperta i koordinatora identifikovani problemi, postavljeni ciljevi, pripremljeni akcioni planovi za njihovu realizaciju i inicirane intervencije sa ciljem poboljšanja stanja u sektoru.

Važno je spomenuti to da se veliki broj intervencija provodio odmah po njihovom definisanju, tako da je većina intervencija implementirana tokom projekta.



Na inicijativu samih direktora, većina sastanaka sektorskih odbora se odvijala u preduzećima, što je bila prilika da se ostali članovi sektorskog odbora bolje upoznaju sa preduzećem koje je imalo ulogu domaćina.

Sastanci su doprinijeli jačanju međusobnog povjerenja, a poslije uvida u proizvodne mogućnosti i raspoložive tehnologije, često je dolazilo i do spontanog uspostavljanja saradnje na konkretnim poslovima.

Takođe, tokom projekta sektorski odbori su prepoznati kao važan mehanizam za unapređenje saradnje preduzeća sa organizacijama i institucijama koje pružaju podršku privredi.

U skladu sa konceptom rada sektorskih odbora, organizovana je i druga studijska posjeta, tokom koje su predstavnici preduzeća imali priliku da se upoznaju sa funkcionisanjem preduzeća iz istih sektora u zemljama regiona i EU.

U zavisnosti od interesovanja i specifičnih izazova sa kojima se suočavaju preduzeća, studijske posjete su obuhvatale različita preduzeća, organizacije, institucije, sajmove i dr.



„Ostvarili smo dobru saradnju zahvaljujući našem članstvu u ovom sektorskom odboru.

Sarađujemo sa dosta firmi koje su bile uključene u ovaj projekat i to smatram jako velikim napretkom.“

*Sandra Pezerović,
komercijalni direktor Naš dom MB d.o.o.
Gradiška*

„Definitivno smatram da je sektorski odbor diskutovao o pravim pitanjima i problemima. Razlog za to je što smo u sektorskom odboru imali ljude koji pripadaju različitim oblastima prehrambene industrije.

Interakcija između nas je pomogla ne samo da bolje funkcionišemo, već i da pronalazimo rješenja kojima su sve strane bile zadovoljne i neke nove poslovne aranžmane između nas.“

*Mario Derajić,
direktor Fratello-trade a. d.
Banja Luka*

„Pametni ljudi su rekli da se treba učiti na tuđim, a ne na svojim grešakama i da je jedina gora stvar od učenja na svojim grešakama, neučenje na svojim grešakama.

Upravo zbog toga su i studijska putovanja na koja smo mi imali priliku da idemo preko *Ede*, služila da vidimo kako to drugi rade, da vidimo njihova iskustva, da razmijenimo mišljenja i da na bazi tih razgovora poboljšamo situaciju u našim preduzećima.“

*Miroslav Petrešin,
direktor Sportek d.o.o.
Kotor Varoš*

1. Šta smo i kako radili u projektu CREDO Krajina?

1.3. Obuke, radionice i vaučer program

Tokom implementacije projekta organizovano je šest radionica na kojima je učestvovalo preko 130 direktora preduzeća.

Teme radionica su bile: „Izazovi i mogućnosti razvoja industrijskih preduzeća“, „Unapređenje procesa i procedura u industrijskim preduzećima“, „Mogućnosti i izazovi saradnje sa firmama iz Njemačke putem AHK – Delegacije njemačke privrede u BiH“ i „Unapređenjem energetske efikasnosti do bolje konkurentnosti“, radionica za preduzeća prehrambene industrije na temu „Unapređenje standarda i kvaliteta proizvoda mesne industrije“, te „Obuka za izvozni menadžment“.

Ovim radionicama smo željeli da skrenemo pažnju direktora na važnost odabranih tema, kao i da im damo bolju osnovu za eventualno investiranje u ovom pravcu.



Kako bi se direktorima preduzeća olakšalo rješavanje konkretnih problema koji zahtijevaju specifična znanja, u okviru projekta je realizovan vaučer program za sufinansiranje konsultantskih usluga. Kroz vaučer program projekta, preduzećima je dodijeljeno 115.692 KM, a preduzeća su investirala dodatnih 77.802 KM. Na taj način, 21 preduzeće je uspješno realizovalo različite projekte unapređenja poslovanja.

Značajan broj konsultantskih usluga se odnosio na teme koje su prethodno prezentovane na radionicama i obukama u okviru projekta (npr. usluge unapređenja procesa korištenjem 5S sistema koje su zajedno koristila preduzeća *Tri best* i *Spektra DMG*, poslije održane radionice na temu „Unapređenje procesa i procedura u industrijskim preduzećima“).

„Učešće na obukama koje je organizovala *Eda* je doprinijelo da sagledamo sve probleme koji se nalaze u našoj proizvodnji, jer često ih ne možemo sami prepoznati zato što smo opterećeni svakodnevnim obavezama, postizanjem rokova itd.

Tako da je učešće na obukama ukazalo na probleme koje imamo u proizvodnji i doprinijelo je u velikoj mjeri da se odlučimo za angažovanje konsultanata koji bi prepoznali te nedostatke u proizvodnji, kako bismo pokušali zajedničkim naporima to otkloniti i unaprijediti proizvodnju.“

Dragoslav Šiljak,
direktor *Masterwood d.o.o.*
Prijedor

„Savjetodavne usluge u projektu 5S su nam jako mnogo pomogle u unapređenju i uređenju radnih mjesta.

Promijenili smo filosofiju razmišljanja kod svih zaposlenih jer su oni direktno učestvovali u implementaciji projekta 5S, gdje smo pokrenuli i neku drugu lavinu rješavanja problema kroz informacijski sistem i rješavanje problema neusaglašenosti, tako da nam je sam projekat bio od vrlo velike koristi.

Nakon završetka projekta 5S – uređenja radnih mjesta, koji je implementiran od strane *Ede* u okviru projekta „CREDO Krajina“ smo nastavili sa uređenjem i drugih radnih mjesta, tako da je projekat zaživio i u planu nam je da sva radna mjesta uredimo po sistemu 5S.“

Goran Kecman,
direktor *Spektra DMG d.o.o.*
Banja Luka

1. Šta smo i kako radili u projektu CREDO Krajina?

1.4. Razvojni fond

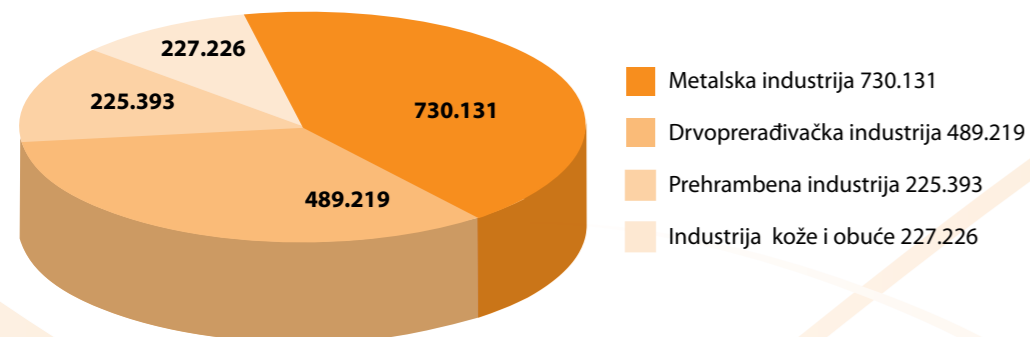
Razvojni fond je jedan od ključnih instrumenata za poboljšanje konkurentnosti preduzeća i lokacija. Jedan od najvažnijih instrumenata projekta CREDO Krajina je Razvojni fond u iznosu od milion EUR.

Sredstva iz Razvojnog fonda su u formi granta i namijenjena su sufinansiranju projekata preduzeća iz metalske, drvne i prehrambene industrije, te industrije kože i obuće, kao i projekata koje implementiraju jedinice lokalne samouprave i neprofitne organizacije sa područja Krajine. Od svih korisnika se traži sufinansiranje u iznosu od najmanje 50% od vrijednosti projekta, a maksimalan iznos granta po projektu za preduzeća je iznosio 30.000 KM. Raspisana su tri javna poziva – 2. juna 2014., 20. aprila 2015. i 14. marta 2016.

Na osnovu objavljenih javnih poziva za sufinansiranje projekata, preduzećima su isplaćeni grantovi u ukupnoj vrijednosti od 1.671.969 KM.

Posmatrano po djelatnostima, preduzećima iz metalske industrije su isplaćeni grantovi u ukupnoj vrijednosti od 730.131 KM, preduzećima iz drvoprerađivačke industrije u ukupnoj vrijednosti 489.219 KM, preduzećima iz prehrambene industrije u ukupnoj vrijednosti 225.393 KM i preduzećima iz industrije kože i obuće u ukupnoj vrijednosti od 227.226 KM.

Struktura dodijeljenih grant sredstva iz Razvojnog fonda projekta CREDO Krajina po sektorima (u KM)



1.4.1. Pomoć poplavljenim preduzećima

U maju 2014. BiH su zadesile velike poplave koje su uzrokovale veliku štetu na privrednim i industrijskim objektima, postrojenjima, sirovinama i gotovim proizvodima u procjenjenom iznosu od 346,55 miliona EUR¹. Vlada Švedske, Agencija za razvoj preduzeća *Ede* i Udruženje za razvoj NERDA su reagovali brzo i za više od 50 preduzeća pogođenih poplavama, su odobreni grantovi u iznosu od skoro milion KM za građevinske radove na sanaciji objekata, nabavku i popravak mašina i opreme i za nabavku potrebnih sirovina i materijala.

To je bila prva pomoć za saniranje posljedica poplava koju su preduzeća dobila.



„Od poplava je prošlo već nekoliko godina i ako uradimo kratak osvrt na taj period možemo reći da je svaka podrška, pa i dobra riječ, u tom trenutku mnogo značila.“

Međutim, istakao bih blagovremenu i brzu reakciju *Ede* koja je doznačavanjem sredstava na naš račun doprinijela da procesi proizvodnje nastave nesmetano da teku i da nastavimo kontinuiranu saradnju sa našim kupcima. Podrška *Ede* je doprinijela da svi zaposleni ostanu u stalnom radnom odnosu u preduzeću.“

Veljko Vukadin, zamjenik direktora
Procesna oprema d.o.o.
Laktaši

¹ Izvor: European Commission, Procjena potreba za oporavkom i obnovom u BiH, 2014, http://ec.europa.eu/enlargement/pdf/press_corner/floods/procjena-potreba-za-oporavkom-i-obnovom-sazetak-u-eur.pdf

1. Šta smo i kako radili u projektu CREDO Krajina?

*1.5. Lokalni privredni savjeti i LocalAct
– Metodologija lokalizacije Akta o
malom biznisu*

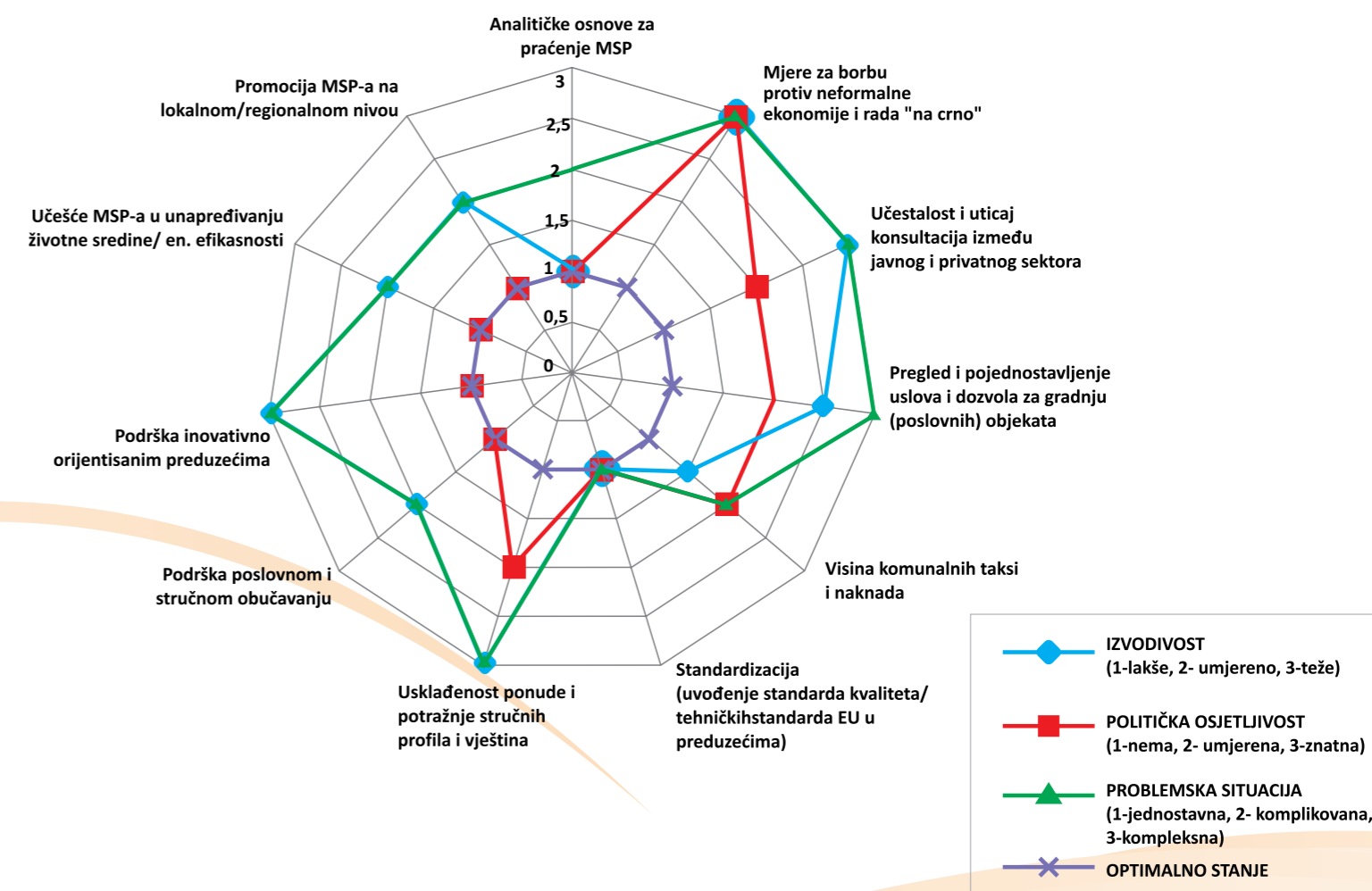
Kao oblik redovnog dijaloga između javnog i privatnog sektora na lokalnom nivou o stvarima koje su važne za razvoj lokalne privrede i olakšavanje poslovanja preduzeća i radnji, podržano je uvođenje i rad privrednih savjeta u šest opština.

Riječ je o nastojanju da se dvije, često različite, perspektive i resursi, objedine i usmjere na pitanja koja su najvažnija za lokalni razvoj.



LocalAct je metodologija usklađenog lokalnog djelovanja na razvoju malih i srednjih preduzeća i preduzetnika (MSPiP) prema principima i standardima koji važe u zemljama Evropske unije. LocalAct se zasniva na lokalizaciji evropskog Akta o malom biznisu kao okvira za javne politike EU usmjerene na MSP i Indeksa politika za mala i srednja preduzeća (MSP) i predstavlja jedinstven pokušaj u dosadašnjoj evropskoj praksi. Njome se omogućuje brzo fokusiranje i koncentracija lokalnih resursa na poboljšanja poslovnog okruženja i instrumenata podrške za MSPiP, koje firme smatraju važnim za njihovo poslovanje i razvoj, a lokalna vlast izvodivim, sa aspekta njenih mogućnosti i resursa.

Metodologija je razvijena u okviru projekta CREDO Krajina, a njeno testiranje do sada je obavljeno u 18 gradova i opština u Bosni i Hercegovini.

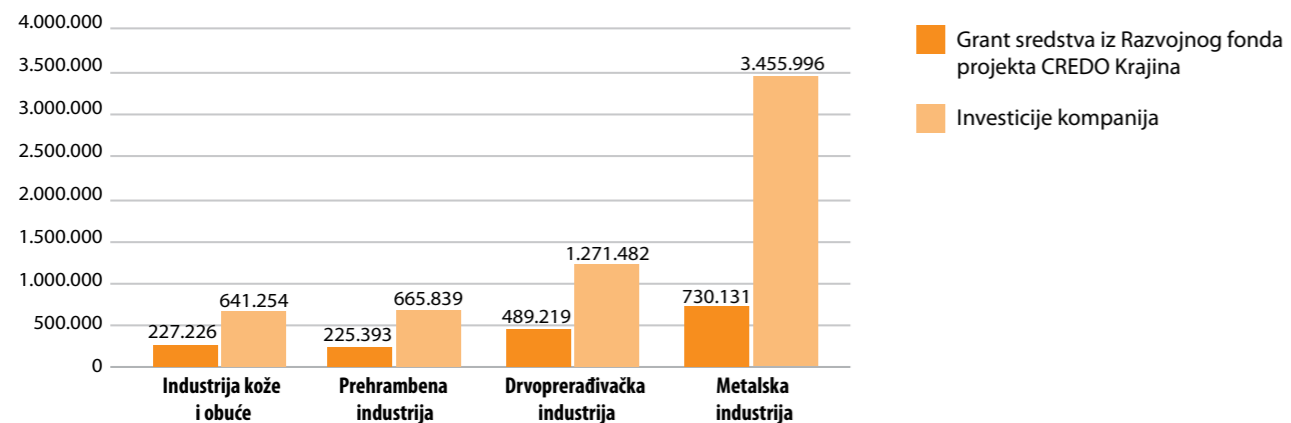


2. Kakve smo rezultate postigli?

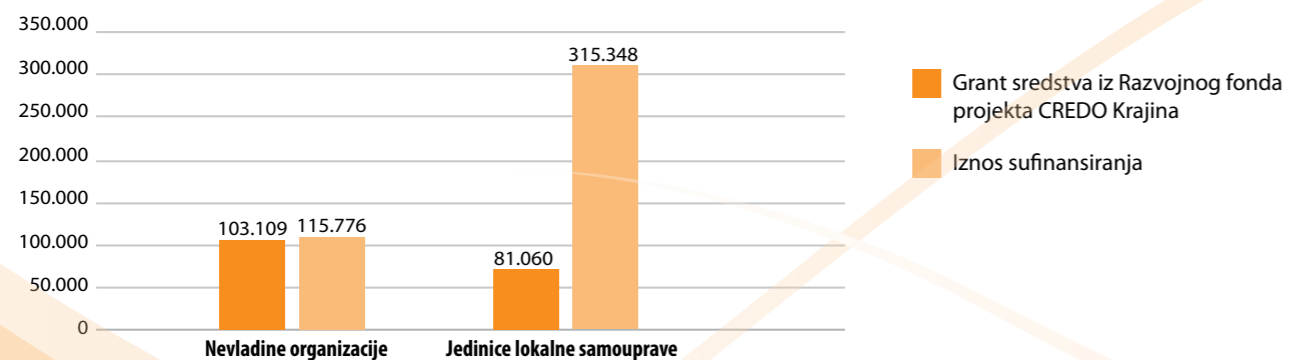
2.1. Investicije i finansijski rezultati

Na osnovu odobrenih 1.671.969 KM grant sredstava iz Razvojnog fonda projekta CREDO Krajina, kompanije su u razvojne projekte investirale još 6.034.571 KM, tako da je u prosjeku na 1 KM grant sredstava investirano još 3,6 KM.

Struktura finansiranja razvojnih projekata po sektorima (u KM)



Podržani projekti jedinica lokalnih samouprava i nevladinih organizacija



„Razvojni fond je ubrzao našu odluku o ulasku u investiciju. Uz podršku Razvojnog fonda mi smo nabavili četveroosnu CNC numeričku mašinu kojom smo značajnije ubrzali proces proizvodnje u segmentu izrade ploča stolova.

Praktično, sada možemo u veoma kratkom vremenu izraditi određene prototipove proizvoda koje kupci traže tako da brže dolazimo do definisanja posla i ugovaranja poslovnih odnosa sa našim kupcima. Sam projekat je u značajnoj mjeri unaprijedio konkurentnost preduzeća samim tim što smo dobili mogućnost da skratimo vrijeme izrade proizvoda i umanjimo faktor grešaka koji se javlja u proizvodnji.“

Stojko Petković,
direktor Interlignum d.o.o., Teslić



„U samom javnom pozivu je postojala mogućnost sufinansiranja investicija koje se odnose na obnovljive izvore energije. To smo iskoristili kao dobru priliku za odluku da krenemo u tu investiciju i da započnemo sa projektom. Izgrađen je i instaliran solarni sistem za proizvodnju energije–fotonaponska elektrana kapaciteta 50 kW sa svim pratećim generatorima, panelima i opremom koja je neophodna za puštanje elektrane u funkciju. Svi tehnološki procesi u okviru naše proizvodnje su unaprijeđeni ekonomičnijim korištenjem energije.“

Do sada smo kao energent koristili naftne derivate, a sada smo, u određenoj mjeri, sa kapacitetima male solarne elektrane, smanjili troškove cijene koštanja proizvoda za nekih 7% što značajno unapređuje konkurentnost proizvoda na tržištu i otvara nam mogućnost da na ovom tržištu budemo daleko konkurentniji.“

*Jelena Vasić, zamjenica direktorice
MI Trivas d.o.o., Prnjavor*

„Uz podršku Razvojnog fonda kupljena je DM mašina, a radi se o petosnoj simultanoj glodalici za obradu metala.“

Nabavkom ovog stroja mi smo u biti dobili mogućnost da poštujemo rokove i nudimo povoljnije cijene tako da smo konkurentniji na tržištu.“

*Adna Smajlović Rasavac,
direktorica sektora zajedničkih poslova
GAT d.o.o., Sanski Most*





„Nakon odobrenja projekta od strane Ede, tj. od strane projekta CREDO Krajina, odlučili smo da za pola godine ubrzamo naše investicije odnosno kompletnu implementaciju tog projekta.

Uz pomoć Razvojnog fonda, odlučili smo se da implementiramo projekat mjerne laboratorije, odnosno instalaciju digitalne mjerne opreme tako da možemo potkrijepiti naš kvalitet i dati certifikate o isporučenim proizvodima. Instalacijom ove mjerne opreme, smanjio se broj reklamacija u odnosu na isti period prošle godine, tako da smatramo da je instalacija mjerne opreme brenda Mar izuzetno uspješno okončana.“

*Alma Mujagić,
menadžer prodaje i kvaliteta
ZAH d.o.o., Bosanska Krupa*

„Prije nekog vremena realizovali smo projekat uz podršku Razvojnog fonda. U organizaciji našeg fakulteta po nekoliko zaposlenih iz desetak preduzeća je prošlo obuku. Ove aktivnosti su pokazale pozitivan efekat. Sa jedne strane za preduzeća, jer su vidjeli da mogu da steknu neka znanja koja su im potrebna u procesu rada, a koja ne mogu da steknu u samim preduzećima, a na fakultetu mogu, a sa druge strane, te aktivnosti su nam omogućile bolju saradnju i sa drugim privrednim subjektima.

U okruženju se čulo za projekat i njegove aktivnosti tako da smo mi sa opštinom Mrkonjić Grad potpisali sporazum o saradnji gdje bismo trebali da za potrebe njihovih malih i srednjih preduzeća vršimo obuku kadrova, a najavljeni su i drugi slični sporazumi sa opštinama Prijedor i Gradiška.“

*Darko Knežević, dekan
Mašinski fakultet
Univerziteta u Banjaluci*



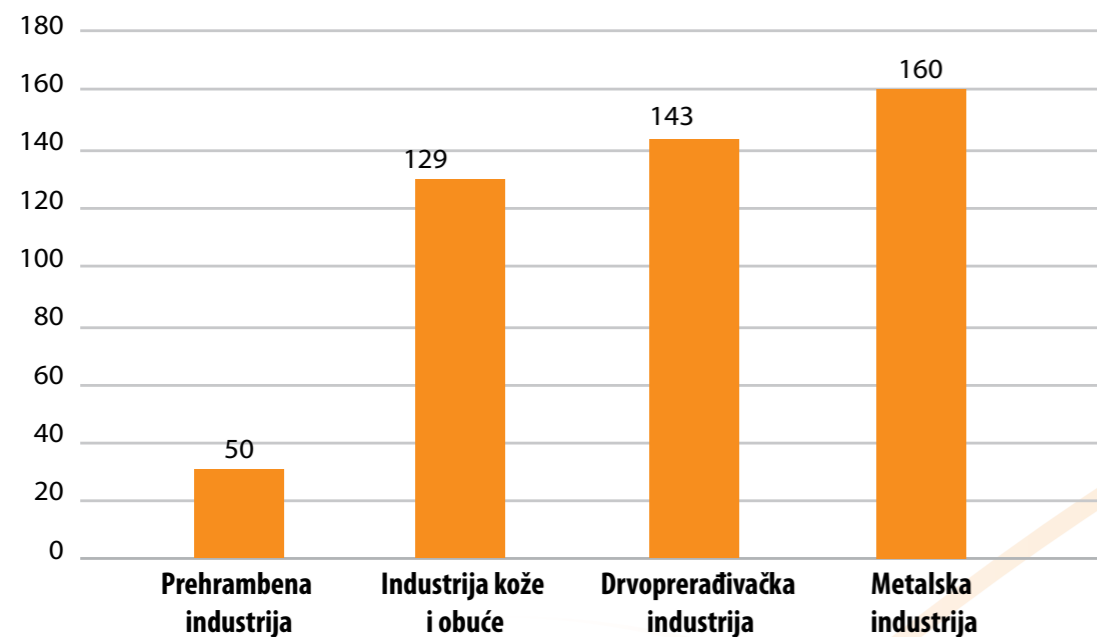
2. Kakve smo rezultate postigli?

2.2. Nova radna mjesta

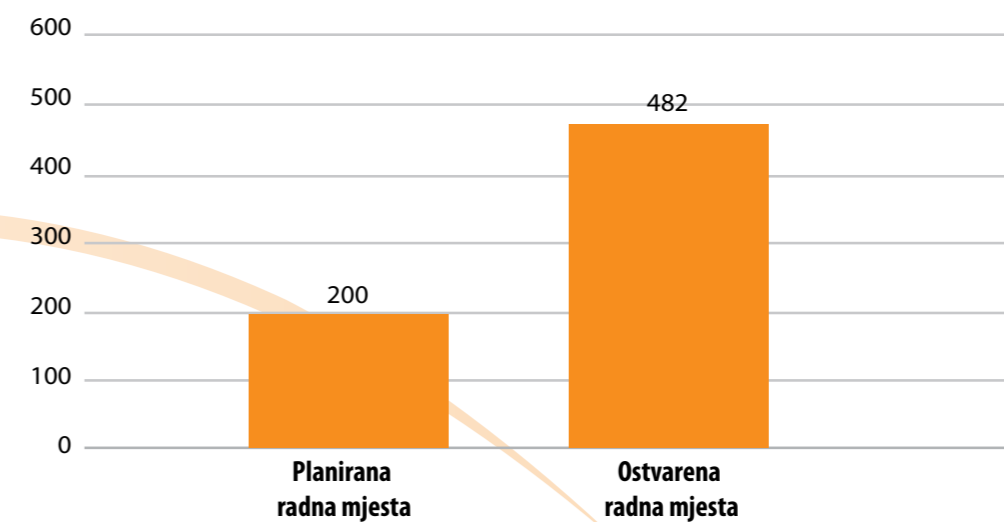
U okviru podržanih projekata koje su preduzeća realizovala, kroz grant sredstva su podržane ukupno 63 kompanije iz prioriternih sektora čime su otvorena 482 nova radna mjesta.

U metalskoj industriji je otvoreno 160, u drvoprerađivačkoj 143, u industriji kože i obuće 129, a u prehrambenoj industriji 50 novih radnih mjesta.

Nova radna mjesta po sektorima



Planirana i ostvarena nova radna mjesta





Epilog

Šta reći na kraju?

Iako smo prevazišli postavljene projektne ciljeve, osjećamo da samo tek pokrenuli jedan veliki proces. Naučili smo i spoznali mnogo – o izazovima pred kojima se preduzeća nalaze, resursima sa kojima raspolažu, strategijama koje primjenjuju, položaju na tržištu koji imaju i barijerama koje im ograničavaju rast i razvoj. Neke od tih barijera smo smanjili ili eliminisali i pružili podsticaj daljem razvoju i unapređenju konkurentnosti i novom zapošljavanju. Ono što je možda najvažnije, opravdali smo naziv projekta CREDO produbljujući povjerenje i unapređujući saradnju sa predstavnicima privatnog, javnog i nevladinog sektora.

Vjerujemo da je razvojni put pred svima nama.

Zahvaljujemo se direktorima preduzeća, načelnicima opština i gradova, direktorima institucija i neprofitnih organizacija, predstavnicima akademske zajednice i vlasti na entitetskom i državnom nivou, kao i svima drugima sa kojima smo saradivali. Posebno se zahvaljujemo Švedskoj na ukazanom povjerenju i doprinosu unapređenju konkurentnosti i zapošljavanja u BiH.



CIP - Каталогизација у публикацији
Народна и универзитетска библиотека
Републике Српске, Бања Лука

334.722(497.6)

ЗНАМО како

Znamo kako : Metode i instrumenti za poboljšanje konkurentnosti i
zaposlenosti / [urednik Miloš Šipragić]. - Banja Luka : Agencija za
razvoj preduzeća Eda, 2016 (Banja Luka : Grafid). - 47 str. : ilustr. ; 21
cm

Tiraž 300.

ISBN 978-99955-53-16-6

COBISS.RS-ID 6015256

